



# 双元营销能力平衡、战略地位优势 与新高技术服务企业绩效

彭正龙, 何培旭, 李 泽  
同济大学 经济与管理学院, 上海 200092

**摘要:** 鉴于人们对双元营销能力的平衡及其影响企业绩效的路径机制、边界条件以及服务企业如何平衡双元营销能力等知之甚少, 着眼于中国经济转型背景下的新高技术服务企业, 遵循能力-地位-绩效经典理论逻辑, 构建基于能力视角的创始团队双元营销能力对战略地位优势和绩效动态交互影响的概念模型。采用SPSS 19.0、AMOS 17.0和多元层次回归分析方法, 对来自长三角、珠三角和海西地区225家企业的调研数据进行统计分析。研究结果表明, 创始团队的营销探索能力和营销利用能力均显著提升企业绩效, 但路径机制不同, 营销探索能力主要通过服务差异化优势的部分中介作用直接和间接影响绩效, 营销利用能力则通过服务扩展优势的部分中介作用直接和间接影响绩效; 市场竞争强度正向调节营销探索能力与绩效的关系, 负向调节营销利用能力与绩效的关系; 营销探索能力和营销利用能力具有二元平衡关系, 两者交互正向影响绩效。

**关键词:** 双元营销能力; 战略地位优势; 市场竞争强度; 新高技术服务企业; 绩效

**中图分类号:** F272.2

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2015.03.010

**文章编号:** 1672-0334(2015)03-0115-15

## 1 引言

阿里巴巴在美国成功上市再次引发资本市场和学术界关于服务业创业问题的大讨论, 如何获取关键创业资源以实现卓越创业绩效是创业管理学者和实践者共同致力于回答的最核心问题。新创服务企业的创业资源涵盖很多方面, 但作为创业者本身的“人”这种资源正被越来越多地关注。一些研究认为, 新创服务企业的产出具备被创业者的知识和技能所解释的潜在可能性<sup>[1]</sup>, 因为它们赋予了企业预见和输送顾客想要并乐于支付的东西的能力, 是真正提供了某种保护以防止跨越组织边界复制的资源。商业企业具备且仅具备营销和创新两种功能, 两者分别侧重于市场层面和技术层面的知识和能力<sup>[2]</sup>。本研究的对象为服务企业而非制造企业, 因此专注于对作为新创服务企业创业者关键知识和技能的营销能力<sup>[3]</sup>的探索和挖掘。

然而, 系统梳理国内外研究后发现, 创业人力资

源方面的研究多聚焦于个体层面, 缺乏团队层面的探索<sup>[4]</sup>。并且, 创业者营销能力对新创服务企业绩效影响方面的实证研究相对匮乏<sup>[5-6]</sup>。为了弥补营销和创业研究中存在的上述不足, 本研究基于创业团队能力视角, 立足于新创服务企业市场能力和市场优势地位的获取, 提出创始团队双元营销能力概念, 从资源基础论、竞争优势论和二元能力平衡理论等角度, 构建并实证检验新高技术服务企业创始团队双元营销能力对提升战略地位优势、继而对创造卓越企业绩效的正向影响机制, 为转型经济背景下中国服务业创业管理提供参考。

## 2 相关研究评述和研究假设

### 2.1 创始团队双元营销能力

营销对于保证企业总体战略的实施来说至关重要, 因此营销战略一直被视为企业的基本经营战略之一。过去10多年中, 营销学者对各种不同的营销

收稿日期: 2014-11-26 修返日期: 2015-04-18

基金项目: 教育部博士点专项科研基金(20133108120031)

作者简介: 彭正龙(1952-), 男, 上海人, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院教授, 研究方向: 组织与人力资源管理、创新与创业管理等。E-mail: pzlong@sh163.net

能力展开深入研究<sup>[5]</sup>。Day<sup>[7]</sup>深入探讨当前市场需求与企业满足这些需求的营销能力间的差距问题,认为这种差距正在吞噬企业当前盈利能力和未来竞争力,对营销能力进行全新思考,创造性地提出适应性营销能力概念,并描绘一个由静态能力到动态能力继而到适应性能力的营销能力演化路径。在随后接受沃顿知识在线的专题采访中,Day指出,面对不断增强的信息爆炸和数据洪流、知识分享新技术、以社会性网络彼此联通且需求空前的消费者,高水平适应性营销能力是成功构建顾客基础并将数据泛滥转变成竞争优势的关键。无独有偶,Vorhies等<sup>[8]</sup>基于资源整合视角,把营销能力界定为企业在面对市场需求时谋划综合营销过程的集体知识、技术和资源,并基于组织学习理论<sup>[9]</sup>将营销探索和营销利用作为企业适应性营销能力的基础,认为它们使企业能够更有效率和更有效果地利用营销资源,并使企业能够适应动态变化的复杂市场条件。可见,营销探索能力和营销利用能力共同被视为顾客终身价值的主要驱动力。据此,本研究将创始团队的营销能力界定为由营销探索能力和营销利用能力组成的二元型营销能力。营销探索能力是指企业专注于通过应用新的市场知识来开发新的技能、流程和营销能力的企业能力<sup>[10-11]</sup>,营销利用能力是指企业专注于提升和改进现有技术、流程和营销能力以及由与现有市场相关联的能力所产生的有价值的结果的企业能力<sup>[10]</sup>。由此看来,营销探索能力和营销利用能力或许可以被视为对更低层次的“专门的”营销能力(如品牌管理和顾客关系管理能力)起到促进发展和提升作用的高层能力<sup>[12]</sup>。

当市场环境和顾客需求发生改变时,企业就需要借助营销探索能力去应对变化,这势必产生与现有营销模式所能带来的结果迥然不同的新结果。以营销探索为代表的的能力对于想要打破窠臼、拓展新市场的企业来说非常重要,具备该能力的企业能有效规避诸如错失市场机遇、削弱竞争地位等问题,并可以维持高水平的绩效和抵抗日益增加的市场风险。营销探索关注持续使用新的市场知识去开发能够提供不同输出结果的新营销程序(其中不乏冒险的或激进的新营销程序),并借此形成有效的品牌管理和顾客关系管理能力,其一般通过两种方式进行,即开发一种原创性的基于市场的资源组合或者对现有的基于市场的资源进行重新组合或配置。如果新的资源组合产生企业想要的结果,由此所产生的营销能力将被准确评估和采用,否则资源将被再次重组。总之,市场创新对于服务企业来说尤为重要,而营销探索能力则是市场创新的基石,其突出作用在于通过综合利用声誉市场资产和关于市场的新知识,挖掘和提供有别于传统市场的全新价值主张,拓展新的细分市场,推出差异化特色营销服务方案,吸纳新的顾客群体,实现从传统的单纯地理市场扩张向核裂变式的消费理念和行为模式扩张转变<sup>[13]</sup>。在这方面,最典型的例子莫过于“余额宝”,它凭借集即时网

购、消费支付、转账、高额收益理财等诸多功能于一身的独特优势,掀起了中国金融市场历史上几乎从未有过的“特大海啸”,不到一年时间用户数就超过8100万。“余额宝”迅猛的增长速度和用户量是传统金融机构无法做到的,它的成功正是以阿里巴巴为代表的的高技术服务企业凭借营销探索能力准确识别市场先机并大胆尝试创新商业服务模式的结果。

与营销探索相比,营销利用则是一个追求渐进式创新的过程<sup>[11]</sup>,其为企业提供了知识增量,关注能够提高效率的营销程序变革,强调在适应现有观点的基础上持续重新审视和改进营销流程。通过营销利用能力进行市场知识开发和配置的方式已被用来逐步改善企业现有的品牌管理和顾客关系管理,以提升被内、外部利益相关者所关注的企业产出。并且,通过营销利用过程改进现有营销能力比通过营销探索过程改进更常见<sup>[9,11]</sup>。营销探索强调对企业整体营销能力的重新设计,营销利用则能够同时满足维持企业运行效率和对现有营销流程形成最小破坏的要求。换言之,营销利用是一种渐进式的适应性营销程序变革,其通过在边界之内运作已知的市场信息、各种资源投入、系统流程以及那些使用企业能力产出结果的下游顾客的需求来创造变革。营销利用方式已经获得企业管理者的广泛认可,尤其是当企业出于全效率地快速反应而要求对某种能力进行变革时。基于营销利用过程的营销能力更新将会一直进行下去,直至期望的结果被传递到下游顾客那里。近两年,“快的打车”和“滴滴打车”利用对乘客和司机的补贴培养市场,异军突起,它们非常善于借助新媒体渠道获取新用户资源和巩固老用户,并且与众多电商平台和生活服务平台合作,通过建立积分商城、提供目的地商户的优惠券、打折卡等方式吸引顾客,实现了城市用车的O2O模式,极大地提高了用户黏性和顾客流量变现能力。在此基础上,它们还先后针对中高端商务人群推出了“一号专车”和“滴滴专车”服务。细心观察这两家打车软件厂商的服务产品供给和市场开发模式可以发现它们建立了先进的顾客跟踪系统,通过整合现有的顾客关系管理能力和持续使用从该系统得到的关于顾客的新数据,以一种利用性的方式不断改进针对顾客的服务供给,是企业凭借创始团队的营销利用能力推动营销程序改进以提高效率的经典案例。

探索性和利用性的概念最早见诸于March<sup>[9]</sup>关于组织学习的研究,并陆续被应用于战略管理、创新与创业管理和营销管理等领域的研究。探索性方式主张依靠新知识或技能去开发新产品/技术、创造新市场以及发展新的分销渠道,利用性方式主张依靠已有的知识或技能去改善现有产品/技术、开发当前市场、提高现有分销渠道效率<sup>[13]</sup>。近年来,针对两种方式对企业绩效的影响以及二者的平衡关系的研究正风靡国内外管理学界,但多数是从技术创新层面开展研究,而鲜有研究基于市场层面进行探索。因此,在市场层面上,尤其是在服务业领域,已有研究并未

就它们对绩效的影响效应及相互间平衡关系给出明确答案。有学者指出基于市场层面对两种方式进行针对性比较研究的必要性,考虑到对于新创高技术服务企业来说市场跟技术同等重要,对上述问题的思考和解答显得尤为迫切。鉴于此,本研究以创始团队二元营销能力为研究重点,深入分析营销探索和营销利用两种营销资源开发能力的本质和区别,揭示二者对企业绩效的作用机制,探讨不同市场竞争环境下两种影响效应的权变过程,基于交互和匹配的双重视角观察并检验两种能力是否具有二元平衡关系。

## 2.2 创始团队二元营销能力对新创高技术服务企业绩效的影响机制

内生的异质性的、难以模仿的、效率高的专有资源被资源基础论者视为导致企业间竞争力和绩效水平差异的关键因素。企业天生具有不断寻求和更新独特资源的内在动力机制,据此为顾客提供成本足够低或显著差异化的产品,从而保持核心竞争优势。但资源基础论却没有清晰地描绘出专有优势资源转化为竞争优势和卓越绩效的路径。令人欣慰的是,衍生自资源基础论的竞争优势理论和能力理论对此形成了极为有益的补充。它们指出,资源只是构建竞争优势的前提,而能够在激烈的市场竞争环境中游刃有余的能力以及依托这种能力合理配置和使用资源的行为才是获取竞争优势的关键所在<sup>[14]</sup>。战略和营销的相关研究也日益突出能力在资源创造价值过程中所扮演的至关重要角色,强调企业是通过将自身独特资源转变为比竞争对手更好地满足顾客需求以及让顾客更乐意为其支付的产品和服务来创造持续竞争优势的。Day等<sup>[15]</sup>将能力界定为能够让不同企业间的人员相互区别开的人的知识和技能,并提出被管理学界奉为经典的能力-地位-绩效理论解析框架,得到国内外学者大量实证研究的支持。

对新创企业来说,首要的知识和技能就是存在于创始团队内部的关键人力资源,它是新创企业拥有的为数不多的珍贵资源,赋予了企业发现和利用市场机会、谋划战略、获取额外资源以及高效设计和交付产品与服务的能力<sup>[16]</sup>。构建持久竞争优势的另一重要源泉是通过创造顾客价值提高顾客满意度和忠诚度,它同样被认为有赖于创始团队关键人力资源。近年来,企业管理实践中出现了一个非常有趣的现象,即管理者经常将营销过程视为比产品创新更加关键的内容。学者们的研究表明,营销能力提供了最难以模仿的企业能力,这些顾客关注的能力被认为对于企业成功至关重要,能够为企业提供坚实的构建和维持竞争优势的机制。虽然市场知识的占有是创造卓越绩效的先决条件,但如果缺乏正确配置市场知识的营销能力,卓越绩效将无从谈起。此外,组织学习理论<sup>[9]</sup>将营销探索和营销利用作为企业适应性营销能力的基础,因为它们使企业能够更有效率和更有效果地利用市场营销资源,并且使企业能够适应动态变化的复杂市场条件。因此,本研究将

营销探索能力和营销利用能力视为新创高技术服务企业创始团队关键人力资源的核心组成要素。

竞争优势是战略管理学界最感兴趣的研究话题之一,并且关于竞争优势的研究大都将其划分为差异化优势和低成本优势两个维度。长期以来,学术界对于这种界定达成了非常广泛的共识,甚至可以说是始终不变。直至近年,国外少数观察敏锐的学者开始尝试对其进行新的探索和解构,寻求形成新的突破性认识。Day等<sup>[15]</sup>在能力-地位-绩效理论框架中,率先采用地位优势这一概念,虽然他们将地位优势概念化为能够帮助企业获取提供卓越的顾客价值和实现低相关成本的能力的超级(卓越)市场地位,与先前的研究并无多大差异,但却为后续学者的研究开辟了重要思路。Bharadwaj等<sup>[17]</sup>在对服务业竞争优势的研究中认为,由于新创服务企业的资源相对匮乏、实力相对较弱以及服务产品的无形性和易逝性等特点,其在创始阶段还难以迅速实现成本领先,因此并未直接采用传统的低成本优势这一概念,而是从服务提供商通过低成本实现竞争优势的潜在可能性角度发展出服务扩展优势这一概念来指代低成本优势,取得了非常重要的新认识。最近,Zhao等<sup>[1]</sup>开创性地提出战略地位优势这一概念,他们采纳了Bharadwaj等<sup>[17]</sup>的观点,将战略地位优势视为具有可持续竞争优势方面的低成本和差异化特点,并将其指向服务保护优势和服务扩展优势两个角度。但当前学术界对于这一概念的使用还很少。本研究遵循Day等<sup>[15]</sup>关于竞争地位优势的论述,并采纳、吸收Bharadwaj等<sup>[17]</sup>和Zhao等<sup>[1]</sup>针对战略地位优势的新见解,认为企业创造新的顾客价值主张的能力本质上就是企业的差异化服务优势的体现,而企业实现低相关成本的能力则反映了企业在市场扩展方面的低成本优势。据此,本研究将新创高技术服务企业的战略地位优势划分为服务差异化优势和服务扩展优势。

### 2.2.1 营销探索能力与新创高技术服务企业绩效:服务差异化优势的中介作用

营销探索关注应用新的市场知识去开发新产品和新市场、创造新的营销程序、构建新的营销渠道,是融合了技术(产品)创新的企业市场创新的最主要方式。营销探索能力使企业能够以新的方式利用来自于顾客关系管理系统的信息,准确识别战略客户,创造有别于传统市场的全新顾客价值主张,利用差异化的特色营销服务方案吸引新的目标客户群体,获得超额利润。营销探索能力对于服务企业辨识呈指数增长的市场信息、准确建立产品研发方向和技术创新价值发挥着重要作用<sup>[18]</sup>,高水平的营销探索能力还能够创造有价值的、难以模仿的和不可替代的服务产品(技术),形成前瞻性的、创新性的一揽子服务问题解决途径,通过将复杂无形资产的社会复杂性和路径依赖性特征植入服务产品来构建坚实而独特的服务产品和技术保护框架,并借助突破性营销程序变革推动服务流程优化,增加顾客的感知和

体验价值以及服务品牌间转换成本,最终显著提升企业的服务产品(技术)创新性优势和服务保护优势等差异化优势。动态竞争环境下,基于营销探索能力的新市场知识的探索、获取和整合是形成独特创造力,进而构建包括产品和市场两个层面的差异化竞争优势和占据市场竞争制高点的关键来源。与此同时,Morgan等<sup>[19]</sup>和Ha-Brookshire等<sup>[20]</sup>的研究均证实服务企业的差别地位优势显著提升绩效水平;Hult等<sup>[21]</sup>、Matear等<sup>[22]</sup>和Day等<sup>[15]</sup>对差异化优势的中介作用展开研究,认为差异化优势构成了跨越能力与绩效间“鸿沟”的“桥梁”;Zhao等<sup>[1]</sup>和张峰等<sup>[13]</sup>从市场层面证实服务和产品差异化优势中介了营销/市场探索方式与绩效间关系。总之,探索性能力是从知识/技术/产品创新(开拓)的角度为企业提供竞争优势的产生来源,重点塑造企业的知识/技术/产品差异化优势而非市场扩展优势,并且这一观点已被学者们的大量实证研究证实。据此,本研究提出假设。

H<sub>1a</sub> 营销探索能力与服务差异化优势显著正相关;

H<sub>1b</sub> 服务差异化优势与新创高技术服务企业绩效显著正相关;

H<sub>1c</sub> 服务差异化优势在营销探索能力与新创高技术服务企业绩效间发挥中介作用。

### 2.2.2 营销利用能力与新创高技术服务企业绩效:服务扩展优势的中介作用

营销利用关注对现有营销程序的修正和渐进性变革,是从事市场开发和顾客价值挖掘的主导方式,也是维系企业生存的根本。营销利用能力能够帮助服务企业高度提炼已有市场知识,提高营销资源和营销流程使用效率,降低营销活动成本和产品创新风险,获得稳健回报,直接提升绩效水平。营销利用能力驱动企业深挖和拓展现有市场,先于对手准确甄别优质客户和理想服务网点,通过高度整合服务技术和设施、优化配置服务资源等方式,在最优化的服务网点内和最低的服务成本上为尽可能多的客户提供具有规模经济优势的服务,弥补新创服务企业在资源、规模和品牌等方面的缺陷,提升服务产品的市场地位,重塑行业竞争格局。同时,建立在卓越营销利用能力基础之上的创始团队还能够更为准确和及时地了解 and 掌握客户需求偏好和价值主张的变化。而通过将这些竞争信息糅合进服务产品和技术的设计之中,无疑将同时使客户获得更乐意为其支付的服务产品和更为便捷优质的服务,并会大大增加企业的产品和服务交付量。随着客户群的扩张,企业将逐渐实现超前布局和占领市场,并且这种规模经济效应最终将促使企业构筑起作为战略地位优势最关键一环的服务扩展优势。此外,低成本相关优势与绩效的直接正向关系已被大量研究所证实<sup>[15]</sup>,Zhao等<sup>[1]</sup>和张峰等<sup>[13]</sup>验证了低成本相关优势在营销能力与绩效间的中介作用。可见,着眼于充分利用、改进和延伸现有营销知识、技能和流程的营销利用能力可以帮助企业不断提升创造和交付顾客

价值的的能力,由此产生的服务效率优势、低成本优势和市场扩展优势将极大提升新创高技术服务企业的整体绩效水平。总之,营销利用能力是从基于现有知识/技术的顾客价值挖掘和市场开发的角度为企业提供竞争优势的产生来源,着力构建企业的市场扩展优势而非知识/技术/产品差异化优势,并且这一观点已被学术界广泛证实和接受。据此,本研究提出假设。

H<sub>2a</sub> 营销利用能力与服务扩展优势显著正相关;

H<sub>2b</sub> 服务扩展优势与新创高技术服务企业绩效显著正相关;

H<sub>2c</sub> 服务扩展优势在营销利用能力与新创高技术服务企业绩效间发挥中介作用。

### 2.2.3 创始团队双元营销能力与新创高技术服务企业绩效:市场竞争强度的调节作用

在营销战略研究中,许多学者坚持认为,仅包含直接影响关系的双变量模型或者引入中介变量的三变量模型仍不足以对变量间关系形成准确、全面的认识。为了使研究结论更具一致性和普适性,学者们通常基于权变视角引入组织情景和内部因素等相关调节变量对营销变量影响绩效的机制进行更加细致的观察。组织情景因素又叫环境因素,包括环境不确定性(动荡性)、适宜性、复杂性和行业特征等,常被用来研究变量间关系的边界条件<sup>[23]</sup>。O' Cass等<sup>[24]</sup>认为,行业竞争强度会影响企业市场学习的活跃度和营销相关能力的开发,并且会促使企业管理者对他们感知到的市场环境做出战略响应;李先江<sup>[25]</sup>的研究表明,环境对动态营销能力与绩效间以及动态营销能力与顾客价值创新间关系均起正向调节作用。由于已有研究中只有极少数学者<sup>[13,26]</sup>将市场竞争强度作为调节变量加以研究,且迄今为止鲜有研究能够系统地回答在不同市场竞争强度下不同类型营销能力对绩效的影响有何差异,本研究决定选取市场竞争强度作为研究双元营销能力对绩效影响的调节变量。市场竞争强度反映了行业内企业数量和进入壁垒、企业间竞争激烈状况等<sup>[27-28]</sup>,能够比环境不确定性更好地反映行业特征这个组织情景因素,且测量起来比较简便和准确。

权变理论认为,企业能力需要与外部环境相匹配。当市场竞争异常激烈时,新创服务企业面对更多的替代性威胁、更严峻的竞争性创新以及更快速的顾客需求迭代<sup>[27]</sup>,需要借助创始团队的营销探索能力重新收集市场信息,进行探索式市场创新和突破式顾客价值创新,为新出现的市场创造全新价值主张(往往表现为新的产品概念或商业运作模式)<sup>[25]</sup>和更新顾客价值传递网络,通过形成新的差异化营销优势巩固市场地位<sup>[10]</sup>。如果固守开发和挖掘现有市场,将无法有效应对日益加剧的竞争威胁和市场边际利润下滑等问题<sup>[13]</sup>。相反,在竞争温和的稳态市场环境中,企业应更加关注效率和风险问题,依靠现有营销流程充分开展营销利用活动,专注于开发和挖掘现有市场。鉴于市场需求的缓慢变

化,企业能够在价值主张、技术轨迹、商业运作模式以及价值网的内容等不发生根本性改变的情况下,将有限的资源更多地配置到利用式市场创新和渐进式顾客价值创新活动中<sup>[25]</sup>,深度扫描顾客需求偏好的细小变化,通过改进现有营销流程提高产品和服务价值转移交付的效率和效果。可见,市场竞争强度越高,企业对营销探索能力需求越迫切,且营销探索能力对绩效的影响也越强;市场竞争强度越弱,企业对营销利用能力依赖越重,且营销利用能力也更加能够为绩效带来提升效果。据此,本研究提出假设。

H<sub>3a</sub> 市场竞争强度正向调节营销探索能力与新创高技术服务企业绩效间关系;

H<sub>3b</sub> 市场竞争强度负向调节营销利用能力与新创高技术服务企业绩效间关系。

### 2.3 创始团队二元营销能力的交互作用和二元平衡关系

自从March<sup>[9]</sup>提出组织应该在探索和利用两种方式间实现平衡以来,这种二元平衡观点迅速引起营销和战略管理学者的强烈关注,随后开展的大量理论和实证研究表明,能够将二者以相互补充的方式融合起来的企业可能更具竞争优势。一方面,仅仅关注或过分关注于营销探索能力很容易使企业掉进“失败陷阱”,原因在于这些企业展示了过多的创新性的、有风险的想法,承担着很高的探索活动成本,却没有取得足够的收益<sup>[11]</sup>。Mizik等<sup>[29]</sup>从新产品专利保护的角度阐述了对于过度开展营销探索活动的担忧,认为由于“大多数未获得专利权的发明可以在1年内被模仿,而多数获得专利权的发明可以在3年内被模仿”,当企业将探索作为竞争优势唯一来源时,不但成本极其高昂,并且随着时间的推移将会降低企业绩效。鉴于过度关注营销探索能力会导致对新的市场机会、营销知识和营销程序的开发不够充分,企业需要具有一定水平的营销利用能力以便更好地利用这些新的知识并充分挖掘现有市场,获取关乎企业生存的现金收益。另一方面,仅仅关注或过分关注于营销利用能力很可能会导致路径依赖,继而产生组织僵化等严重问题。Eisenhardt等<sup>[30]</sup>认为,企业管理者创造了一套包含隐性知识和显性知识的“规则”,用以支配营销能力方面的资源互动和整合,并控制其变化程度。但这些规则可能会使多数管理者倾向于在已有知识基础和熟悉的领域范围内开展工作,极力规避风险,不敢试错,导致决策的制定缺乏柔性。可见,当企业对既有营销能力的利用超过最佳实践点时,将极大地阻碍对新知识的采纳和吸收,并因此深陷由不愿开发新的营销程序所导致的“能力/成功陷阱”之中。因此,企业需同时具备一定水平的营销探索能力以打破固定思维模式,通过适度开发新产品和开拓新市场寻求新的业绩增长点。总之,新创高技术服务企业必须同时关注创新和挖掘,兼顾效率和效果,只有在增强营销探索能力以推动服务产品和市场创新、获取服务差异化优

势和增强营销利用能力以充分挖掘现有市场、获取服务低成本优势之间实现互补和平衡,才能达到最大化绩效的目的。

创始团队二元营销能力的平衡首先表现为二者的交互效应,即相互促进对方对于企业绩效的影响。营销探索能力激发企业将服务产品和业务拓展至新市场的强烈欲望,驱动企业将创意、想法付诸实施,有效弥补营销利用能力在新的市场知识储备、新产品开发、新顾客的搜寻和营销渠道建设等方面的不足。并且,开发新的营销程序等突破性营销能力变革有利于提升营销利用活动的效率和效果,增加整体利润。这说明,营销探索能力可以正向强化营销利用能力对绩效的影响。同样地,企业通过营销利用活动所产生的收益是持续开展营销探索活动的有力支撑条件。将挖掘和开发现有市场所获得的资源配置到营销探索能力的建设中,会大大增强企业在新市场上的服务差异化优势,有效缓解市场风险,并创造出更为卓越的绩效。另外,企业借助营销利用能力“深耕”现有市场所积累的知识和经验也是新产品和新营销程序开发的重要创意源泉,能够显著提高营销探索活动的成功几率<sup>[13]</sup>。这表明,营销利用能力同样能够正向强化营销探索能力对绩效的影响。其次,二者的平衡还体现为协同匹配关系,仅仅或过度关注于其中一种营销能力,将会对绩效产生消极影响。换言之,企业应该平等对待两种营销能力,在二者间实现资源的合理配置,避免因失衡而陷入“失败陷阱”或“能力/成功陷阱”。综上所述,最大化企业绩效要求在营销探索能力与营销利用能力之间实现二元平衡和协同匹配,二者的交互效应为战略地位优势提供了关键的来源。据此,本研究提出假设。

H<sub>4a</sub> 营销探索能力和营销利用能力交互正向影响新创高技术服务企业绩效;

H<sub>4b</sub> 营销探索能力和营销利用能力的不平衡(差异的绝对值)负向影响新创高技术服务企业绩效。

本研究依托资源基础理论、竞争动态理论和能力理论,在梳理国内外相关文献的基础上,探索创始团队关键人力资源和战略地位优势的构成,最终构建出以能力-地位-绩效理论逻辑为主线的新创高技术服务企业创始团队二元营销能力驱动的战略地位优势与绩效的概念模型,见图1。

## 3 研究设计

### 3.1 样本选取和数据收集

在全球制造业经济持续不景气的大环境下,现代服务业已成为中国新的主导产业和经济发展的新引擎。本研究以新创高技术服务企业为研究对象,在沪、浙、闽、粤等4个高技术服务业较发达的沿海省、直辖市展开调研,参照国务院办公厅《关于加快发展高技术服务业的指导意见》和上海市统计局发布的高技术服务业分类方法,将高技术服务业划分为信息技术与电子商务服务业、新材料与新能源技术服

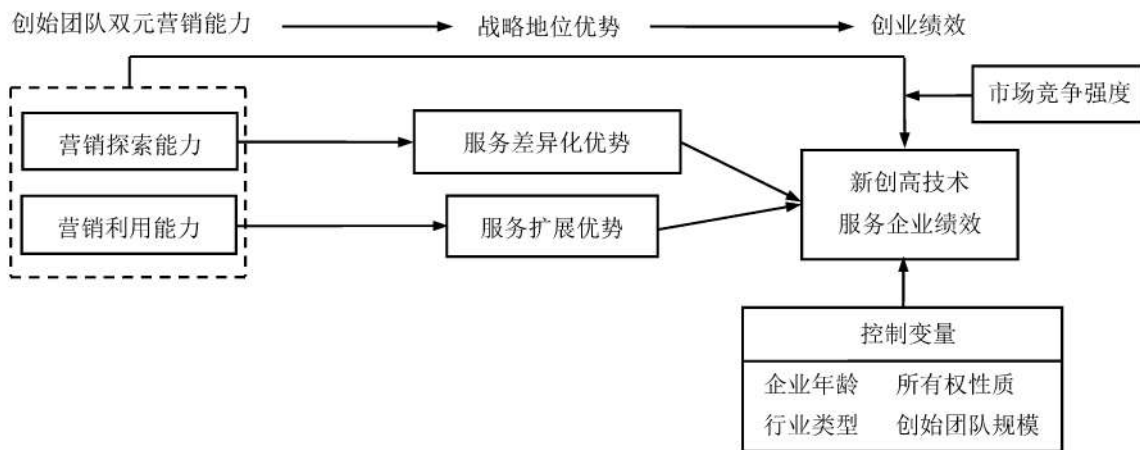


图1 概念模型

Figure 1 Conceptual Model

务业、生物医药技术服务业、研发与设计服务业和其他高技术服务业。研究人员通过实地调研和委托熟人发放问卷获取调研数据,问卷发放对象为新创高技术服务企业的创始团队核心成员。按照一些学者建议的新创企业样本选取条件,本研究将调研企业的成立年限限定为3年~10年。问卷收集工作在2013年6月至12月进行,共发放1 150份问卷,收回247份问卷,其中有效问卷225份,有效回收率为19.565%。样本描述性统计结果表明,①从行业类型看,信息技术与电子商务服务业79家(占35.111%),新材料与新能源技术服务业67家(占29.778%),生物医药技术服务业38家(占16.889%),研发与设计服务业27家(占12.000%),其他高技术服务业14家(占6.222%);②从企业所有权性质看,国有及国有控股企业41家(占18.222%),民营企业160家(占71.111%),其他所有权性质企业24家(占10.667%);③从企业年龄看,成立时间为3年~5年的企业76家(占33.778%),成立时间为6年~10年的企业149家(占66.222%);④从创始团队规模看,1人~2人的企业70家(占31.111%),3人~5人的企业119家(占52.889%),6人~10人的企业29家(占12.889%),10人以上的企业7家(占3.111%)。总体上看,样本企业在成立年限、所有权性质、行业类型和创始团队规模等方面分布较为广泛,基本上覆盖了上述大多数高技术服务业企业,具有良好的代表性。

### 3.2 变量和测量

本研究共包含6个主要变量(控制变量除外),原始量表均来自Management Science等国际权威期刊上的成熟量表,具有良好的信效度,并且在中国学者的研究中得到很好的实证检验。首先,本研究对国外量表进行翻译和回译,然后在营销、战略管理和创业管理等3个领域分别邀请一位教授和数位研究生对量表进行评价和修改,讨论并确定合适的中文译句;其次,针对上海市的新创高技术服务企业进行预调研,并对问卷进行探索性因子分析和信度检验,结果

表明各变量量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数都在0.700以上;最后,综合预调研情况、专家意见和深度访谈结果,对原始问卷中的测量题项进行修订,并形成正式调研问卷。除控制变量外,所有主要变量都采用Likert 7点量表进行测量。

(1)自变量为二元营销能力,包括营销探索能力(MERC)和营销利用能力(METC)。采用Vorhies等<sup>[8]</sup>的量表,共8个题项,营销探索力量表和营销利用力量表各包含4个题项。1为非常不同意,7为非常同意。

(2)因变量为新创高技术服务企业绩效(PERF)。采用Fang等<sup>[31]</sup>的量表,包含销售收入增长率、税前利润增长率、市场占有率和顾客满意度等4个指标,对应财务绩效、市场绩效和顾客绩效等3种绩效,被访者依据本企业与行业主要竞争对手的比较情况,对本企业近3年的绩效水平打分,1为上述绩效指标水平相较于对手来说非常高,7为上述绩效指标水平相较于对手来说非常低。

(3)中介变量为战略地位优势,包括服务差异化优势(SDA)和服务扩展优势(SSA)。综合借鉴Zhao等<sup>[1]</sup>和Acquaah<sup>[32]</sup>的量表,通过5个题项测量服务差异化优势;采用Zhao等<sup>[1]</sup>的量表,通过4个题项测量服务扩展优势。1为非常不同意,7为非常同意。

(4)调节变量为市场竞争强度(MCI)。综合借鉴Fang等<sup>[31]</sup>和Jansen等<sup>[33]</sup>的量表,共包含4个题项。

(5)控制变量。本研究根据已有研究的经验<sup>[34]</sup>,对企业年龄、所有权性质、行业类型和创始团队规模等可能影响分析结果的变量加以控制,这些变量皆通过客观数据进行测量。

## 4 实证分析结果

### 4.1 信度和效度分析

#### (1)信度分析

以Cronbach's  $\alpha$ 值检验量表信度,检验结果见表1。本研究的主要变量营销探索能力、营销利用能力、服

**表1 变量的结构效度和信度分析结果**  
**Table 1 Results of Reliability and Validity Analysis of the Variables**

变量	测量题项	因子载荷	解释方差/%	AVE	Cronbach's $\alpha$
营销探索能力	MERC <sub>1</sub> 不断开发与以往的其他营销程序大为不同的新的营销程序	0.620	59.239	0.593	0.826
	MERC <sub>2</sub> 定期推出大胆的、冒险的或激进的新的营销程序	0.808			
	MERC <sub>3</sub> 持续使用市场知识去开发能够产出与现有营销程序不同结果的新的营销程序	0.793			
	MERC <sub>4</sub> 使用市场知识打破成规并创造以前没有使用过的新的营销程序	0.839			
营销利用能力	METC <sub>1</sub> 持续重新审视来自于现有项目和/或学习的信息以改进既有的营销流程	0.594	53.640	0.516	0.753
	METC <sub>2</sub> 在开发新的营销流程的过程中一贯地遵循并适应现有的理念	0.671			
	METC <sub>3</sub> 循序渐进地提升我们现有的营销程序	0.819			
	METC <sub>4</sub> 关注能够提高效率的营销程序方面的变革	0.769			
服务差异化优势	SDA <sub>1</sub> 我们的服务交付方式很独特(如能够为顾客提供“一对一”的专有服务)	0.636	62.985	0.557	0.808
	SDA <sub>2</sub> 我们的服务产品差异化和新颖性特征很明显	0.768			
	SDA <sub>3</sub> 嵌套在我们服务之中的知识和技术非常难以被复制和仿冒	0.763			
	SDA <sub>4</sub> 我们的服务产品中包含了可以通过专利、版权和商业秘密加以保护的专有技术	0.829			
	SDA <sub>5</sub> 我们提供服务的速度和可靠性程度都很高	0.722			
服务扩展优势	SSA <sub>1</sub> 我们的服务拥有巨大的市场探索和拓展空间	0.790	58.643	0.587	0.832
	SSA <sub>2</sub> 我们的服务依靠设备的程度超过依靠人员的程度	0.846			
	SSA <sub>3</sub> 我们的服务依靠技术的程度超过依靠人员的程度	0.807			
	SSA <sub>4</sub> 我们可以通过集中化服务产品设施轻松实现规模经济	0.596			
新创高技术服务企业绩效	PERF <sub>1</sub> 销售收入增长率	0.892	66.012	0.671	0.900
	PERF <sub>2</sub> 税前利润增长率	0.876			
	PERF <sub>3</sub> 市场占有率	0.778			
	PERF <sub>4</sub> 顾客满意度	0.719			
市场竞争强度	MCI <sub>1</sub> 所在行业竞争激烈	0.781	60.534	0.654	0.891
	MCI <sub>2</sub> 所在行业内企业经常展开“促销战”	0.816			
	MCI <sub>3</sub> 所在行业经常有新的企业进入	0.848			
	MCI <sub>4</sub> 所在行业内一旦有企业推出新产品,其他企业会及时跟进	0.788			

KMO = 0.836, Bartlett's 球体验:  $\chi^2_{df} = 15.307, p < 0.010$

务差异化优势、服务扩展优势、新创高技术服务企业绩效和市场竞争强度的测量量表的 $\alpha$ 值分别为0.826、0.753、0.808、0.832、0.900和0.891,均高于0.700的标准,表明量表具有良好的信度。

#### (2)效度分析

量表效度由内容效度和结构效度组成。本研究的原始量表皆为发表在国外权威期刊上且被广泛引用的量表,不少量表已经在中国情景下进行了实证检验,表现出良好的效度。本研究以中国新创高技术服务企业为观察对象,结合专家意见和预调研结果对量表的语句陈述进行认真修改,因此量表具有良好的内容效度。同时,本研究还通过探索性因子分析和验证性因子分析对量表的结构效度进行检验。①本研究采用SPSS 19.0对问卷结构进行探索性因子分析,分析结果见表1。问卷的KMO值为0.836,并且通过了Bartlett's球体检验, $\chi^2_{df} = 15.307, p < 0.010$ ,数据符合因子分析条件,因子结构清晰。通过探索性因子分析共提取出6个因子,分别为营销探索能力、营销利用能力、服务差异化优势、服务扩展优势、新创高技术服务企业绩效和市场竞争强度。各个因子题项载荷值范围为0.594~0.892,高于0.500的标

准,且各因子的解释方差百分比都高于50%。因此,本研究量表的各项结构效度指标均表现良好。②本研究根据所有变量的平均方差抽取量(AVE值)的平方根是否均大于变量间两两相关系数检验量表的判别效度,见表2对角线及其下方数据。对照表1和表2可知,所有变量的AVE值都高于0.500的标准,且所有变量的AVE值的平方根均大于变量间两两相关系数。因此,本研究量表具有足够的判别效度。③本研究还采用AMOS 17.0对数据进行验证性因子分析,分析结果见表3。通过观察表3可知,本研究各变量的各项拟合指标均处于可接受水平之上,再次说明量表具有良好的结构效度。

#### 4.2 变量的均值、标准差及相关分析

本研究各变量的均值、标准差和变量间相关系数见表2。由表2可知,①创始团队二元营销能力、战略地位优势的各组成要素及新创高技术服务企业绩效的均值都比较高,都超过或者接近4.500,尤其是营销探索能力和营销利用能力的均值更是高达5.000以上,表明中国新创高技术服务企业的创始团队营销能力普遍较强,从而有力地促进企业形成高水平的市场竞争优势,并显著提升创业绩效,同时也意味着企业对创始团队营销能力提出了很高的要

表2 变量均值、标准差和相关系数

Table 2 Mean, Standard Deviation and Correlation Coefficients of the Variables

变量	均值	标准差	MERC	METC	SDA	SSA	PERF	MCI
MERC	5.077	0.716	0.770					
METC	5.254	0.759	0.470**	0.718				
SDA	4.593	0.577	0.355**	0.338**	0.746			
SSA	4.382	0.529	0.314**	0.252**	0.497**	0.766		
PERF	4.890	0.496	0.372**	0.361**	0.611**	0.534**	0.819	
MCI	4.765	0.617	0.266**	0.290**	0.228**	0.230**	0.195**	0.809

注:\*\*为 $p < 0.010$ ,下同;对角线上的数据为各变量AVE值的平方根。

表3 验证性因子分析结果

Table 3 Results of Confirmatory Factor Analysis

变量	$\chi^2_{df}$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	TLI	IFI
MERC	2.871	0.059	0.936	0.937	0.959	0.933	0.931
METC	3.128	0.068	0.918	0.927	0.934	0.942	0.940
SDA	2.232	0.047	0.941	0.937	0.939	0.942	0.961
SSA	2.869	0.058	0.934	0.929	0.956	0.950	0.947
PERF	2.219	0.045	0.960	0.955	0.962	0.970	0.983
MCI	3.440	0.072	0.921	0.925	0.935	0.938	0.946



求。此外,市场竞争强度的均值为4.765,显著高于4.000的中间值,说明新创高技术服务企业面临的创业环境比较复杂,环境动荡性比较强,市场竞争压力普遍较大,且市场竞争强度的高低有可能造成企业在二元营销能力的选择与组合上侧重点不同。这进一步验证了本研究就创始团队营销能力对战略地位优势与绩效的影响机制和边界条件进行深入探索的必要性以及选取高技术服务企业作为研究对象的合理性。②营销探索能力和营销利用能力在均值和标准差方面不存在显著差异,服务差异化优势和服务扩展优势的均值和标准差也比较接近。说明就整体样本而言,对于新创高技术服务企业来说,二元营销能力同等重要,并且对于两种战略地位优势的提升效果也不存在明显差异,这些企业同时借助创始团队的双元营销能力同步提升两种关键战略地位优势和绩效水平。③各主要变量间的两两相关系数显示,二元营销能力与绩效间和战略地位优势间以及战略地位优势与绩效间均呈显著正相关关系,为即将展开的进一步假设检验提供了重要依据。

4.3 假设检验

本研究采用多元层次回归分析方法对假设进行检验。多重共线性分析结果表明,各变量的VIF值都小于10, Tolerance值都大于0.100,说明各变量间没有显著的多重共线性问题,适合进行多元层次回归分析。

4.3.1 服务差异化优势和服务扩展优势的中介效应检验

为检验中介效应,本研究根据假设构建由不同解释变量(自变量、中介变量和调节变量)和因变量所组成的多元层次回归分析模型,见表4。表4中各模型的含义及相互间的区别为:①模型1和模型2是以服务差异化优势为因变量所构建的回归分析模型,模型1为仅包含控制变量的基准模型,模型2在模型1基础上加入营销探索能力变量。需要说明的是,为了更精确地计算和分离营销探索能力对服务差异化优势的回归系数,本研究在模型2中一并加入市场竞争强度变量,以剔除其对服务差异化优势或新创高技术服务企业绩效的潜在影响效应,模型4~

表4 服务差异化优势和服务扩展优势的中介效应

Table 4 Meditating Effects of Service Differentiation Advantage and Service Scalability Advantage

	因变量(标准化回归系数)							
	服务差异化优势		服务扩展优势		新创高技术服务企业绩效			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
企业年龄	0.010	0.221**	-0.075	-0.114	0.106	0.051	0.189*	0.020
所有权性质	0.008	0.086	-0.009	0.132	0.089	0.060	0.101	0.058
行业类型	0.017	0.025	0.071	-0.022	0.006	-0.019	-0.010	0.032
创始团队规模	0.024	0.120	0.065	0.083	0.064	0.057	0.040	0.016
解释变量								
营销探索能力		0.288**			0.330**	0.141**		
营销利用能力				0.249**			0.373**	0.254**
市场竞争强度		0.195**		0.226**	0.075	-0.012	0.114*	0.009
服务差异化优势						0.527**		
服务扩展优势								0.410**
R <sup>2</sup>	0.006	0.219	0.146	0.284	0.098	0.378	0.152	0.344
F	0.472	5.305**	2.751*	3.977**	5.038**	12.207**	4.865**	10.684**
ΔR <sup>2</sup>		0.213		0.138		0.280		0.191
ΔF		29.824**		16.910**		36.500**		32.399**

注:\*为p < 0.050,下同。

模型8同理;②模型3和模型4以服务扩展优势为因变量构建回归分析模型,模型3为仅包含控制变量的基准模型,模型4在模型3基础上加入营销利用能力变量;③模型5~模型8以新创高技术服务企业绩效(以下简称企业绩效)为因变量构建回归分析模型,模型5以营销探索能力为解释变量,模型6在模型5基础上加入服务差异化优势,模型7以营销利用能力为解释变量,模型8在模型7基础上加入服务扩展优势。

用模型1和模型2检验 $H_{1a}$ ,用模型6检验 $H_{1b}$ ,用模型2、模型5和模型6检验中介效应 $H_{1c}$ ,用模型3和模型4检验 $H_{2a}$ ,用模型8检验 $H_{2b}$ ,用模型4、模型7和模型8检验中介效应 $H_{2c}$ 。

由模型1和模型2可知,在控制了企业年龄等控制变量的前提下,模型2的营销探索能力与服务差异化优势显著正相关, $r = 0.288, p < 0.010$ ,并且 $R^2$ 显著增加0.213( $p < 0.010$ ), $H_{1a}$ 得到验证。由模型3和模型4可知,在控制了企业年龄等控制变量的前提下,模型4的营销利用能力与服务扩展优势显著正相关, $r = 0.249, p < 0.010$ ,并且 $R^2$ 显著增加0.138( $p < 0.010$ ), $H_{2a}$ 得到验证。由模型6可知,在依次纳入控制变量以及营销探索能力和市场竞争强度两个解释变量的前提下,服务差异化优势与企业绩效显著正相关, $r = 0.527, p < 0.010$ , $H_{1b}$ 得到验证。由模型8可知,在依次纳入控制变量以及营销利用能力和市场竞争强度两个解释变量的前提下,服务扩展优势与企业绩效显著正相关, $r = 0.410, p < 0.010$ , $H_{2b}$ 得到验证。

本研究采用Baron等<sup>[35]</sup>的三步骤层次回归分析法检验战略地位优势的中介效应。第一步,对二元营销能力与战略地位优势(营销探索能力对应服务差异化优势、营销利用能力对应服务扩展优势)进行回归分析,结果见模型2和模型4;第二步,分别对营销探索能力和营销利用能力与新创高技术服务企业绩效进行回归分析,结果见模型5和模型7;第三步,将营销探索能力和服务差异化优势同时与新创高技术服务企业绩效进行回归分析,将营销利用能力和服务扩展优势同时与新创高技术服务企业绩效进行回归分析,结果见模型6和模型8。由模型2、模型5和模型6可知,营销探索能力对企业绩效( $r = 0.330, p < 0.010$ )和服务差异化优势( $r = 0.288, p < 0.010$ )均具有显著正向影响,服务差异化优势对企业绩效具有显著正向影响, $r = 0.527, p < 0.010$ 。但是当把营销探索能力和服务差异化优势同时与企业绩效进行回归分析时,营销探索能力对企业绩效的影响显著减弱, $r = 0.141, p < 0.010$ ,这说明服务差异化优势在营销探索能力与企业绩效关系中起部分中介作用, $H_{1c}$ 得到验证。由模型4、模型7和模型8可知,营销利用能力对企业绩效( $r = 0.373, p < 0.010$ )和服务扩展优势( $r = 0.249, p < 0.010$ )均具有显著正向影响,服务扩展优势对企业绩效具有显著正向影响, $r = 0.410, p < 0.010$ 。但是当把营销利用能力和服务扩展优势同时与企业绩效进行回归分析时,营销利用能力对企

业绩效的影响显著减弱, $r = 0.254, p < 0.010$ ,这说明服务扩展优势在营销利用能力与企业绩效关系中也起部分中介作用, $H_{2c}$ 得到验证。

#### 4.3.2 调节效应、交互影响效应及二元平衡关系检验

为检验市场竞争强度的调节效应和二元营销能力的交互影响效应及二元平衡关系,本研究进一步构建以新创高技术服务企业绩效为因变量的多元层次回归分析模型,见表5。模型9为仅包含控制变量的基准模型,模型10在模型9基础上加入营销探索能力、营销利用能力和市场竞争强度3个变量,模型11在模型10的基础上进一步加入3个交互项,即营销探索能力×营销利用能力、营销探索能力×市场竞争强度、营销利用能力×市场竞争强度,模型12在模型10基础上进一步加入|营销探索能力-营销利用能力|。用模型9、模型10和模型11检验调节效应 $H_{3a}$ 、 $H_{3b}$ 和交互影响效应 $H_{4a}$ ,用模型9、模型10和模型12检验 $H_{4b}$ 。

##### (1) 市场竞争强度的调节效应检验

由模型9、模型10和模型11可知,在依次纳入企业年龄等控制变量以及营销探索能力、营销利用能力、市场竞争强度等解释变量的前提下,在模型11中营销探索能力与市场竞争强度的交互项与企业绩效显著正相关, $r = 0.279, p < 0.010$ ;营销利用能力与市场竞争强度的交互项与企业绩效显著负相关, $r = -0.196, p < 0.050$ ;并且模型11比模型10的 $R^2$ 显著增加0.077( $p < 0.010$ )。由此说明,市场竞争强度正向调节营销探索能力与新创高技术服务企业绩效间关系,负向调节营销利用能力与新创高技术服务企业绩效间关系, $H_{3a}$ 和 $H_{3b}$ 得到验证。

##### (2) 营销探索能力与营销利用能力对新创高技术服务企业绩效的交互影响检验

由模型9、模型10和模型11还可知,在依次纳入企业年龄等控制变量以及营销探索能力、营销利用能力、市场竞争强度等解释变量的前提下,在模型11中营销探索能力与营销利用能力的交互项与企业绩效显著正相关, $r = 0.177, p < 0.050$ ,并且模型11比模型10的 $R^2$ 显著增加0.077( $p < 0.010$ )。由此说明,营销探索能力与营销利用能力交互正向影响新创高技术服务企业绩效, $H_{4a}$ 得到验证。

##### (3) 营销探索能力和营销利用能力的二元平衡关系检验

进一步,由模型9、模型10和模型12可知,在依次纳入企业年龄等控制变量以及营销探索能力、营销利用能力、市场竞争强度等解释变量的前提下,在模型12中,营销探索能力与营销利用能力之差的绝对值与企业绩效呈微弱负相关关系,相关系数并不显著, $r = -0.047, p > 0.050$ ,因此两种营销能力的不平衡(差异的绝对值)并没有对新创高技术服务企业绩效产生显著负向影响, $H_{4b}$ 未得到验证。针对这一现象,本研究经过细致分析后认为原因可能是,尽管新创高技术服务企业需要同时兼顾营销探索能力和

表5 二元营销能力的平衡关系和市场竞争强度的调节效应  
Table 5 Balance between Ambidextrous Marketing Capabilities and Moderating Effect of Market Competitive Intensity

	因变量:新创高技术服务企业绩效			
	模型9	模型10	模型11	模型12
控制变量				
企业年龄	0.103	0.135	0.033	0.095
所有权性质	0.056	0.064	0.087	0.037
行业类型	0.044	-0.012	0.023	-0.010
创始团队规模	0.018	-0.004	0.052	0.007
解释变量				
营销探索能力		0.243**	0.226**	0.105
营销利用能力		0.165*	0.287**	0.270**
市场竞争强度		0.050	0.069	0.099
营销探索能力 - 营销利用能力				-0.047
交互项				
营销探索能力 × 营销利用能力			0.177*	
营销探索能力 × 市场竞争强度			0.279**	
营销利用能力 × 市场竞争强度			-0.196*	
$R^2$	0.028	0.196	0.273	0.230
$F$	0.836	6.641**	6.554**	6.025**
$\Delta R^2$		0.168	0.077	0.034
$\Delta F$		14.081**	12.572**	3.901*

营销利用能力,不可忽略其中任何一种能力,但这并不意味着企业的创始团队在二元营销能力上要做到绝对的均衡和不分主次。事实上,不同行业的企业间以及同一行业的企业间所面临的创业环境可能存在较大差异,并且每家企业都有自身的一些特定情况,因此企业往往会结合自身实际情况和需要而对两种极为不同的营销能力有所侧重。例如,当企业面对高强度市场竞争环境时,对营销探索能力的追求可能会超过对营销利用能力的追求,反之则反。同时,本研究样本的两种营销能力差异的绝对值的平均值为0.404,标准差为0.436,没有表现出很显著的差异,这可能会潜在影响数据分析结果的显著性,后续研究中需进一步选取在两种营销能力上表现差别较大的样本企业展开更为深入细致的研究。

最后,本研究对各个研究假设的实证检验结果进行归纳总结, $H_{1a}$ 、 $H_{1b}$ 、 $H_{2a}$ 、 $H_{2b}$ 、 $H_{3a}$ 、 $H_{3b}$ 和 $H_{4a}$ 得到完全验证, $H_{1c}$ 和 $H_{2c}$ 得到部分验证, $H_{4b}$ 没有得到验证。

## 5 结论

本研究从市场和团队双重层面引入创始团队关键人力资源和战略地位优势两个重要概念,理论分析并实证检验营销探索能力和营销利用能力对企业绩效的影响机制、边界条件及二者的平衡关系。研究结果表明,新创高技术服务企业创始团队关键人力资源包括营销探索和营销利用二元能力,战略地位优势包括服务差异化和服务扩展两种优势;创始团队营销探索能力和营销利用能力均显著正向影响新创高技术服务企业绩效,且存在正向交互影响;服

务差异化优势在营销探索能力与企业绩效间起部分中介作用,服务扩展优势在营销利用能力与企业绩效间起部分中介作用;市场竞争强度分别正向和负向调节营销探索能力和营销利用能力与企业绩效的关系。总之,本研究强有力地证明了创始团队二元营销能力是能够促使企业动态适应市场变革并占据有利市场地位的重要能力。

(1)与探索式和利用式技术创新二元平衡一样,市场层面也呼唤实现营销探索和营销利用的二元平衡,在探索构建未来竞争优势和维持当前竞争优势上不失偏颇。一方面,通过营销探索程序搜寻关于顾客和竞争者的新见解的营销人员将更有可能发现新的市场信息,以驱动更多突破性变革,创造出有价值的、难以模仿和无可替代的服务产品,塑造高端服务品牌形象,以产权保护等形式以及通过增强服务产品的复杂性和将复杂资产植入服务交付流程中来构建先入优势,避免因过度依赖于对现有市场的开发和利用而产生“近视症”危机。另一方面,通过营销利用程序可以更好地收集和处理与顾客需求、竞争者动向和市场趋势等相关的信息,逐步提升品牌和顾客关系管理能力,集“深耕”现有市场和开发新市场于一身,在短期内为企业提供充足的利润、销售额和市场占有率等基础条件,有效规避“远视症”危机。

(2)战略地位优势在创始团队二元营销能力与新创高技术服务企业绩效间发挥关键的中介传导作用。立足于新市场开拓的理念,持续使用新的市场知识去开发新的营销程序并基于此开发和设计新服务的营销探索能力构成了新创高技术服务企业产品差异化优势的最主要和根本性源泉,而着眼于既有市场挖掘和提高效率的理念、循序渐进地提升现有营销程序的营销利用能力则会加速服务产品的市场扩张步伐,造就低成本竞争优势。这两种战略地位优势的形成将促使新创高技术服务企业绩效的持续、稳定增长。

(3)在不同行业特征和创业环境下,营销探索能力和营销利用能力对新创高技术服务企业绩效存在差别影响。在高强度竞争环境中,企业间针对关键资源和市场的争夺战更加激烈,先于对手获取资源、开发利用有价值的商机、满足顾客未被满足的需求可以大大增强竞争优势<sup>[27]</sup>。因此,企业应更多地依靠创始团队的营销探索能力围绕新的营销程序的开发开展探索式市场活动。相反,当企业面对竞争激烈程度低的市场环境时,则需要更多地借助营销利用能力去围绕现有营销流程的改进从事利用式市场活动。

本研究的理论价值和贡献在于:①超越产品创新情景,将理论扩展至服务创新和市场发展的研究,立足于市场层面和团队层面,遵循探索和利用两种方式应区别对待的理论观点,从营销相关能力视角切入考察,证实创业团队营销能力在新创企业成长过程中提升企业实力和创建市场声誉等方面扮演着

至关重要角色,说明营销能力是企业传递竞争优势的核心资源。这种融合了最新创业和营销理论的研究充分利用了跨学科互补性,有效填补了当前创业研究对团队层面能力尤其是营销能力普遍缺乏关注的空白点以及以往对市场层面的组织二元能力平衡问题研究的缺失,为后续研究提供了全新的理论和实证视角。②将新创服务企业战略地位优势成功地概念化为服务差异化优势和服务扩展优势两个方面,具有一定的开创性,丰富了创业理论和战略优势理论,是一个有价值的新知识源。③从权变角度检验市场竞争强度对创始团队能力与绩效间关系的调节作用,揭示了二元营销能力对绩效的动态交互影响机制,弥补了以往对这一过程“黑箱”研究的不足。

本研究发现还对企业管理者具有重要的启发意义。①坚持服务和技术并重,注重以创始团队适应性营销能力为核心的市场开发、品牌管理和顾客关系管理能力的全面提升,发现和捕捉市场机会。当前,发达国家高技术服务业的迅猛发展正加速改写全球产业格局。中国在这方面起步较晚,因此对于“新常态”下的众多新创高技术服务企业来说,迫切需要深入探索和挖掘创始团队能力提升战略、价值创造和知识守护战略、市场优势地位获取和竞争边缘赶超战略,除了持续提升供给面的技术能力外,更需要加强需求面的市场能力整合。②根据行业特征、市场竞争强度和市场竞争环境的变化,在创始团队营销探索能力和营销利用能力的培育和开发上做到有所侧重和随机应变。营销探索能力和营销利用能力对绩效具有截然不同的动态影响机制,不同的战略地位优势需要由不同的营销能力来缔造。因此,新创高技术服务企业要按照实现特定战略地位优势目标所需要的独特创业关键人力资源来设计差异化的创始团队适应性营销能力框架,通过整合市场层面的一系列能力创造竞争优势。新创高技术服务企业的突出特点是,企业面临的环境不确定性程度更高,市场需求更加变幻莫测。因此,其主导决策理念和行为风格为兼具创新性、超前行动性和风险承担性等3种特征的创新导向战略,强调追踪技术前沿进展,借助突破性创新活动去引领和驱动市场,通过为市场供给差异化、多样化的创新性产品和服务来获得领先战略地位优势。由于资源有限以及企业在收集新机会、寻找新业务、开发新技术和新能力的过程中对探索性能力的依赖程度普遍高于对利用性能力的依赖程度,因此以搜索、冒险、实验和创新为本质特征的新创高技术服务企业应该更加侧重于营销探索能力的提升。③努力具备足够的二元性,以便同时开展适度水平的营销探索和营销利用活动,实现创始团队二元营销能力的平衡和协同匹配,并进一步在此基础上实现探索式和利用式市场创新的平衡。在构建有效的能力组合过程中,正确识别和管理不同能力间的正向或负向协同效应,小心谨慎地处理相关能力可能带来的“能力陷阱”问题<sup>[36]</sup>。

本研究中两种营销能力的获取对战略地位优势和企业绩效的提升是一种相互补充的促进关系,为了实现二者的平衡,企业管理者应学会统筹兼顾现时生存需要和未来发展要求,合理配置资源。此外,新创高技术服务企业还需不断强化拓展创始团队营销能力战略域,促进战略营销能力升级和营销知识更新换代。

本研究尚存在以下局限性:①针对两种营销能力的“兼顾性假设”的理论分析和实证检验力度略显不足。本研究着重探讨和论证了营销探索能力和营销利用能力之间的二元平衡关系,但有学者认为组织二元能力会因为资源受限而无法实现同时最大化,因此营销探索和营销利用活动是否存在一个拐点、超过该点是否会对企业战略地位优势和绩效产生适得其反的结果、企业如何根据自身情况找到营销探索和营销利用之间的均衡点、营销探索能力和营销利用能力是否各自调节着对方与战略地位优势和企业绩效间关系等一系列问题都有待于学术界通过开展更多的后续研究予以解答。②只针对新创高技术服务企业进行研究,未能清晰阐释新创高技术企业和非高技术服务企业创始团队二元营销能力的差异及其对战略地位优势和绩效影响机制差异,后续学者可以尝试在这方面进行探索性研究。

#### 参考文献:

- [1] Zhao Y L, Song M, Storm G L. Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(4): 789-814.
- [2] 尼尔马利亚·库马尔. 营销思变: 七种创新为营销再造辉煌 [M]. 上海: 商务印书馆, 2006: 204-230.  
Nirmalya Kumar. *Marketing as strategy: Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation* [M]. Shanghai: The Commercial Press, 2006: 204-230. (in Chinese)
- [3] Ngo L V, O' Cass A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions [J]. *The Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(5): 861-877.
- [4] Lechler T, Koeller C T. The composition of founder team human capital and economic success in new ventures [R]. Hoboken, NJ: Howe School of Technology Management, 2013.
- [5] Krasnikov A, Jayachandran S. The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance [J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72(4): 1-11.
- [6] Kaleka A. When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance [J]. *Journal of International Marketing*, 2011, 19(1): 40-58.
- [7] Day G S. Closing the marketing capabilities gap [J]. *Journal of Marketing*, 2011, 75(4): 183-195.
- [8] Vorhies D W, Orr L M, Bush V D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(5): 736-756.
- [9] March J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [10] Kyriakopoulos K, Moorman C. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation [J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2004, 21(3): 219-240.
- [11] Atuahene-Gima K. Resolving the capability: Rigidity paradox in new product innovation [J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(4): 61-83.
- [12] Vorhies D W, Morgan R E, Autry C W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(12): 1310-1334.
- [13] 张峰, 邱玮. 探索式和开发式市场创新的作用机理及其平衡 [J]. *管理科学*, 2013, 26(1): 1-13.  
Zhang Feng, Qiu Wei. Mechanism and balance of exploratory and exploitative market-based innovation [J]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(1): 1-13. (in Chinese)
- [14] Ndofor H A, Sirmon D G, He X. Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(6): 640-657.
- [15] Day G S, Wensley R. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority [J]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(2): 1-20.
- [16] Unger J M, Rauch A, Frese M, Rosenbusch N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review [J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(3): 341-358.
- [17] Bharadwaj S G, Varadarajan P R, Fahy J. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions [J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(4): 83-99.
- [18] 陈晓红, 于涛. 营销能力对技术创新和市场绩效影响的关系研究: 基于我国中小上市企业的实证研究 [J]. *科学学研究*, 2013, 31(4): 585-595.

- Chen Xiaohong, Yu Tao. An empirical study of the relationship among marketing capability, technological innovation and market performance: An empirical study based on the listed SMEs in China [J]. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(4): 585-595. (in Chinese)
- [19] Morgan N A, Kaleka A, Katsikeas C S. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment [J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 90-108.
- [20] Ha-Brookshire J E, Dyer B. The impact of firm capabilities and competitive advantages on import intermediary performance [J]. *Journal of Global Marketing*, 2009, 22(1): 5-19.
- [21] Hult G T M, Ketchen D J, Jr. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(9): 899-906.
- [22] Matear S, Gray B J, Garrett T. Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations [J]. *International Journal of Service Industry Management*, 2004, 15(3): 284-301.
- [23] 王亚妮,程新生. 环境不确定性、沉淀性冗余资源与企业创新: 基于中国制造业上市公司的经验证据 [J]. *科学学研究*, 2014, 32(8): 1242-1250.
- Wang Yani, Cheng Xinsheng. Environmental uncertainty, absorbed slack resources and enterprise innovation: Evidence from Chinese listed enterprises in manufacture industry [J]. *Studies in Science of Science*, 2014, 32(8): 1242-1250. (in Chinese)
- [24] O' Cass A, Weerawardena J. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance [J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39(4): 571-581.
- [25] 李先江. 绿色创业导向背景下动态营销能力、顾客价值创新与企业绩效的关系研究 [J]. *软科学*, 2013, 27(9): 60-63, 72.
- Li Xianjiang. The relationship among dynamic marketing capabilities, customer value innovation and organizational performance in context of green entrepreneurship [J]. *Soft Science*, 2013, 27(9): 60-63, 72. (in Chinese)
- [26] 吴晓云,张峰. 关系资源对营销能力的影响机制: 顾客导向和创新导向的中介效应 [J]. *管理评论*, 2014, 26(2): 58-68.
- Wu Xiaoyun, Zhang Feng. How do relation-based resources affect marketing capabilities? The mediations of customer and innovation orientations [J]. *Management Review*, 2014, 26(2): 58-68. (in Chinese)
- [27] 郭海,沈睿. 如何将创业机会转化为企业绩效: 商业模式创新的中介作用及市场环境的调节作用 [J]. *经济理论与经济管理*, 2014(3): 70-83.
- Guo Hai, Shen Rui. Opportunity recognition and firm performance: The mediating role of business model innovation and the moderating role of environment [J]. *Economic Theory and Business Management*, 2014(3): 70-83. (in Chinese)
- [28] 林亚清,赵曙明. 政治网络战略、制度支持与战略柔性: 恶性竞争的调节作用 [J]. *管理世界*, 2013(4): 82-93.
- Lin Yaqing, Zhao Shuming. The political network strategy, the institutional support and the strategic flexibility: The moderating role of the dysfunctional competition [J]. *Management World*, 2013(4): 82-93. (in Chinese)
- [29] Mizik N, Jacobson R. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis [J]. *Journal of Marketing*, 2003, 67(1): 63-76.
- [30] Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10/11): 1105-1121.
- [31] Fang E, Zou S. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(5): 742-761.
- [32] Acquah M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(12): 1235-1255.
- [33] Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators [J]. *Management Science*, 2006, 52(11): 1661-1674.
- [34] Leung A, Der Foo M, Chaturvedi S. Imprinting effects of founding core teams on HR values in new ventures [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(1): 87-106.
- [35] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [36] 史会斌,吴金希,李垣. 能力组合效应对组织运作绩效影响的实证研究 [J]. *管理学报*, 2014, 11(7): 997-1004.
- Shi Huibin, Wu Jinxi, Li Yuan. The impact of different capabilities on operational performance within uncertain environment [J]. *Chinese Journal of Management*

ment, 2014, 11(7):997-1004. (in Chinese)

## Balance of Ambidextrous Marketing Capabilities, Strategic Positional Advantages and New High-tech Service Venture Performance

Peng Zhenglong, He Peixu, Li Ze

School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China

**Abstract:** The marketing and service literature has shown that marketing capabilities are important drivers of service firms' performance. Since very little is known on the path mechanism and boundary condition of ambidextrous marketing capabilities influencing firm performance as well as how to balance them, this research follows the classical capabilities-position-performance theory and constructs a conceptual model of the dynamic interactive impact of marketing capabilities on strategic positional advantages and performance from the capabilities perspective. In this paper, SPSS 19.0, AMOS 17.0 and multiple hierarchical regression method were employed to analyze the data collected from 225 new high-tech service ventures in Yangtze River Delta, Pearl River Delta and West Coast of Taiwan Strait. The statistical results give three conclusions. Firstly, both marketing exploration capabilities (which refers to the marketing capabilities that focus on developing new skills and processes via the application of new market knowledge) and marketing exploitation capabilities (which refers to the marketing capabilities that focus on improving and refining current skills, processes and the valued outcomes produced by those capabilities associated with existing markets) significantly improve firm performance. Yet with different path mechanisms, marketing exploration capabilities mainly influence firm performance directly and indirectly through the partial mediating effect of service differentiation advantage, while marketing exploitation capabilities mainly influence firm performance directly and indirectly through the partial mediating effect of service scalability advantage. Secondly, market competitive intensity positively moderates the relationship between marketing exploration capabilities and performance, but negatively moderates the relationship between marketing exploitation capabilities and performance. Thirdly, marketing exploration and exploitation capabilities own binary equilibrium, which means their interaction term positively influences performance.

This research further contributes to both strategic and marketing science and practice by exploring the dynamic interactive influencing mechanism of ambidextrous marketing capabilities on strategic advantages and firm performance in the service innovation and market development context while previous researches used only the product innovation context. This research also suggests that new high-tech service ventures should attach great importance to the cultivation of marketing related capabilities, insisting on the contingency selection of ambidextrous marketing capabilities based on the change of market competitive environment and form compound marketing strategy based on the appropriate mix of them. The current research points out a number of limitations as well, some of which may offer motivations for future research such as that we still need to explicate the differences between manufacturing firms and service firms or high-tech and non-high-tech firms on the mechanisms of ambidextrous marketing capabilities influencing firm performance so as to find out the tradeoff point between marketing exploration and exploitation, as well as to understand what drives the shift between the two different marketing capabilities.

**Keywords:** ambidextrous marketing capabilities; strategic positional advantages; market competitive intensity; new high-tech service venture; performance

**Received Date:** November 26<sup>th</sup>, 2014      **Accepted Date:** April 18<sup>th</sup>, 2015

**Funded Project:** Supported by the Doctoral Fund of Ministry of Education of China (20133108120031)

**Biography:** Peng Zhenglong (1952 - , Native of Shanghai), Doctor in Management and is a Professor in the School of Economics and Management at Tongji University. His research interests include organizations and human resources management, innovation and entrepreneurial management, etc. E-mail: pzlong@sh163.net

□